

GYŐRIVÁNYI Gábor

## JAPÁN ÜZLETI ETIKA

Nyugaton gyakran bírálják a japán vállalatok úgymond etikátlan magatartását. A szerző azonban rámutat arra, hogy a japáni erkölcsiség nemcsak mélyen gyökerezik a japán társadalomban, hanem napjainkban egyre tudatosabban formálják is annak érdekében, hogy üzenete partnereik mind szélesebb köre számára érthető és ható tényezővé váljék.

Az európai és amerikai vállalatok gyakran vetik a japán cégek szemére, hogy etikátlan módon jutnak előnyökhöz a világpiacra. Ezen szemrehányások jelentős része csak propagandának tekinthető, amely különösebb alap nélkül kísérel meg magyarázatot adni a japán sikerekre, másrészt a nyugati etikai rendszereket terjeszti ki jogosulatlanul az ázsiai kultúrkör jelentősen különböző társadalmi berendezkedésére és hagyományrendszerére, miközben természetesen vannak olyanok, aki ténylegesen átlátják a gazdasági etika általános tendenciáit, és rámutatnak annak sajátos japán jellegzetességeire.

Japánban belül is egyre többen beszélnek a vállalati etikáról. Ez egyrészt amerikai hatás következménye, ahol a „business ethics” a nyolcvanas évek elejétől fokozódó mértékben vált divattá akadémiai és vállalati körökben egyaránt, másrészt olyan japán politikai és társadalmi jelenségek ösztönözték az etikai szemléletmód előtérbe kerülését, mint a különböző korrupciós botrányok kiobbanása, vagy a környezetvédelmi mozgalmak tevékenysége.

A globalizálódó világ gazdaság, a multinacionális vállalatok növekvő jelenléte új perspektívába emeli a korábban meghatározott kultúrkörökhöz kapcsolódó vállalati etikát. A multinacionális vállalatok létrehozásában és működtetésében játszott szerep arra predesztinálja Japánt, hogy aktívan hozzájáruljon a nemzetközi gazdasági élet erkölcsi arculatának formálásához is.

Ezt a szerepet egyre több japán nagyvállalat fogadja el, és törekszik a globalizálódó világ gazdaság kihívásainak megfelelő vállalati filozófia kialakítására.

A japán üzleti etikára az 1997-es év több eseménye ráirányította a közvélemény figyelmét. Tavasszal megvesztegetési ügyek robbantak ki a többek között Japán második legnagyobb kereskedelmi bankja a Dai Ichi Kangyo körül, az ősz folyamán pedig a pénzügyi manipulációk omlottak össze kártyavárként, maguk alá temetve olyan tekintélyes bankokat és pénzintézeteket, mint a Yamaichi Securities.

A felsorolt jelenségek következtében úgy gondolom, hogy érdemes áttekinteni a japán gazdasági és vállalati etika jellegzetességeit és annak világ gazdasági hatását.

### Az üzleti etika

A piacgazdasági rendszer fő jellemzője, hogy a vállalatok versenyképes termékekkel és szolgáltatásokkal jelennek meg a piacon, ezért a hatékonyság és a költségek minél alacsonyabban tartása központi követelmény. Ennek elérése érdekében a vállalat állandó versenyben van környezetével, és folyamatosan alakítja belső struktúráját, viszonyait. A külső és belső emberi kapcsolatok, a különféle célok közötti konfliktusok tipikusan etikai döntéseket igényelnek. Minden vállalat, legyen az európai, amerikai vagy ázsiai, egyaránt szembe találja magát ezen erkölcsileg releváns konfliktushelyzetekkel.



Az erkölcs, a jó és a rossz megkülönböztetése alapvető emberi tulajdonság. Ezen megkülönböztetés tudatos áttekintése, valamint az egyének és csoportok életében tipikusan előforduló helyzetekre történő alkalmazása, vagyis a kialakított normák rendszere az etika.

Az üzleti etika a csoportkerölcs egyik fajtájának tekinthető, mivel adott körnek, a menedzserek és üzletemberek elhatárolt körének erkölcsileg releváns döntéseit vizsgálja. Hasonlóan az orvosi, katonai, bírói és egyéb hivatásetikához az üzleti etika alapja is az, hogy a hivatása területén mindenki tegye meg a magáét olyan jól, ahogyan csak tudja. Az üzleti etika tehát alkalmazott etika, amely a jót és rosszat megkülönböztető ítéletet alkalmazza mindazon helyzetekre és tevékenységekre, amit üzleti életnek nevezünk.

Az üzleti etika általában két nagy témakörrel foglalkozik, mintegy a közgazdaságtan makro- és mikroszintjéhez idomulva. Egyfelől vizsgálja a gazdasági környezetet, amelyben a vállalatok tevékenykednek. Felteszi a kérdést, hogy a törvényi szabályozás, a politikai berendezkedés, a piacok állapota mennyiben felel meg az etikai reflexió által igényelt normáknak, és mennyiben teszik lehetővé a vállalatok számára az erkölcsös üzletvitelt.

Az üzleti etika másik nagy területe a vállalaton belüli konfliktusok feloldásával foglalkozik. Ebbe sok minden beletartozik, a menedzserek és a munkások kapcsolatától kezdve a termék minőségéért vállalt felelősségig.

### Üzleti etika a japán vállalatok szemével

Az üzleti etika fogalmának felvázolása után vessünk egy pillantást arra, hogy maguk a japán vállalatok miként vélekednek az üzleti etika szerepéről saját vállalatuk életében, illetve általában Japánban való alkalmazásáról, valamint az üzleti etikai attitűdök változásának lehetőségeiről. Ismertetésemet Chong-Yeong Lee és Hideki Yoshihara felmérésére alapozom, akik a koreai és a japán menedzserek üzleti etikáról kialakított nézeteit hasonlították össze. (Lee-Yoshihara, 1997)

Az empirikus szociológiai vizsgálat céljára felhasznált több száz vállalatot véletlenszerűen választották ki úgy, hogy nagyobb és kisebb méretű vállalat egyaránt szerepeljen a mintában. A japán vállalatok közül 323 válaszolt a kérdésekre, ebből 179 volt a tokiói tőzsdén bejegyzett nagyvállalat, és 144 közepes méretű vállalat, illetve kisvállalkozás.

A vizsgálat eredménye általánosságban arra mutatott rá, hogy a japán menedzserek figyelnek az üzleti etikai

kérdésekre, ám üzletmenetük fenntartása érdekében időnként rákényszerülnek olyan etikátlan döntések meghozatalára, ami ellentétben áll egyéni értékrendjükkel. Az etikai szemlélet rövid távú döntések esetén tehát többé-kevésbé sérül, de hosszú távon építenek rá, mert értékelésük szerint ez kedvezően hat a vállalati nyereségre.

A felmérés annak a vizsgálatából indult ki, hogy a menedzserek mennyire bíznak az üzleti etikában. Ennek érdekében különböző erkölcsi értelemben releváns értékek és tipikus helyzetek értékelését kérték a válaszadóktól. A japán üzletemberek az eredmények szerint alapvetően elfogadják a magasabb értékek üzleti életben történő alkalmazásának szükségességét. Különösen a szociális egyenlőség (a válaszadók 97 %-a tartja fontosnak), a közpénzek magáncélú hasznosításának kérdése (95 %), a termékek biztonságáért viselt felelősség (88 %) és az emberi jogok érvényesülése áll a figyelem középpontjában. Ugyanakkor tény, hogy néhány, a nyugati etikai gyakorlatban fontosnak tartott terület iránt a japánok kevés érdeklődést mutattak. A megvesztegetést 27 %-uk, a versenytárs szakembereinek elcsábítását 28 %-uk, az üzletkötésnél fontos információk részleges vizsgatartását pedig mindössze 15 %-uk tartotta lényeges erkölcsi kérdésnek.

A japán vállalatok erkölcsi attitűdjeinek hátterét vizsgálva érdekes módon alig kerül szóba a társadalmi nyomásgyakorlás, ami pedig a klasszikus szociológia szerint az erkölcsiség egyik fenntartója, és említését a japán közvélemény bizonyos területeken (pl. környezetvédelem) érzékelhető aktivitása is indokolná. Ezzel szemben a válaszadók többsége (61 %) saját személyes lelkiismeretét jelölte meg az etikus menedzsment hátterének, míg 28 % ezt a hosszú távú profit elérése érdekében tartotta fontosnak.

Etikai konfliktusokról a vizsgált üzletemberek 58 %-a számolt be. Ilyen esetekben személyes erkölcsi értékrendjükkel ellentétesen kellett cselekedniük, ami elsősorban (45 %-ban) a vállalat profitjának növelése érdekében történt. A lelkiismerettől eltérő döntések 20 %-ban születtek felsőbb utasításra, míg a válaszadók 35 %-a egyszerűen úgy indokolta, hogy ez általános gyakorlat az üzleti életben.

A japán menedzserek hisznek a gazdaság etikai szintjének fejlődésében. Általában úgy értékelik, hogy az üzleti etika javult az elmúlt tíz esztendő során. A válaszadók 17 %-a nagymértékű, 45 %-a pedig kis javulásról számolt be. Csúpan 4 % gondolta úgy, hogy romlott a helyzet. A javulás okát meglepő módon nem



elsősorban a gazdasági fejlődéssel hozzák összefüggésbe, amikor a magasabb jövedelmek és a kialakult biztos üzletmenet már megengedi a szigorúan gazdasági elvek mellett az etika figyelembevételét is. Ezt az érvelést a válaszadóknak mindössze 1 %-a fogadta el. Többségük szerint (64 %) a vállalatok egyszerűen ráébredtek az etikus viselkedés fontosságára.

A vállalat egészének erkölcsi magatartása a válaszadók szerint továbbfejleszthető. Ennek során a legfontosabb a menedzserek személyes értékrendjének és elkötelezettségének kialakítása. 64 %-ban ez a válasz született a feltett kérdésre. Jelentős volt azoknak a száma is, akik a vállalat által kidolgozott és közösen elfogadott „üzleti etikai politikát” tartották lényegesnek (24 %).

Az erkölcsi attitűd fejlesztésének gyakorlati megvalósítása elsősorban a vezetőktől függ. A válaszadók 49 %-a szerint a vállalatvezetők személyes példamutatása a leginkább ígéretes eszköz az egész menedzsment és ezen keresztül a vállalat etikai követelményrendszerének fejlesztésében. Hasznos eszköznek tartják az oktatási programok szervezését (19 %) és vállalati etikai kódexek kidolgozását is (24 %), amelyen a későbbiekben az oktatás és a továbbképzés alapulhat.

A vállalati etikai kódexen a japán menedzserek más értenek, mint amit az európai és főleg az amerikai gyakorlat mutat. A-kérdésre, hogy mit tartalmazzon a vállalati etikai kódex, a válaszadók 62 %-a azt válaszolta, hogy a vállalat tevékenységét meghatározó általános elveket, amelynek alkalmazási területeit és értelmezését az oktatások és továbbképzések során kell megadni. A vállalati etikai kódex tehát nem különül el világosan a vállalati filozófiától.

Végezetül említésre érdemes, hogy nemzetközi összehasonlításban a megkérdezett japán üzletemberek az etikusság szempontjából az európai országok jórészt és az Egyesült Államokat is saját maguk elé rangsorolják (legetikusabbnak a német gazdaságot tartva), de az ázsiai régióban értékelésük szerint az első helyre Japán kerül.

### Az üzleti etika történeti fejlődése Japánban

Amint az előző pontban ismertetett felmérés is mutatja, a XX. század utolsó évtizedeiben mind több japán üzletember és kutató tekinti az üzleti etikát olyan önálló területnek, amely sajátos megközelítésével elősegítheti a vállalatok jobb beágyazódását a társadalomba és a világ gazdasági életébe. Ennek ellenére még nem alakult ki egyértelműen és általánosan használt definíció az üzleti

etika mibenlétét illetően. Egyesek szűkebben értelmezik, és csupán a vállalatok egymás közti, illetve alkalmazottaik felé mutatott viselkedésében tartják irányadónak, míg mások tágabb értelemben olyan gondolatrendszernek tekintik, amely a gazdasági tevékenység és az igazságos, tisztességes társadalom közti viszonyt vizsgálja, felvázolva az ehhez szükséges normákat.

Az üzleti etika japán elnevezése sem alakult ki egyértelműen. Többnyire kigyorinri-nek, vagy keiei rinri(gaku)-nak nevezik. Az előbbi magyarul vállalati etikának fordítható, és inkább a fenti szűkebb értelmezést jelzi, míg az utóbbi mint üzleti és menedzsment etika talán az általánosabb értelmezéshez áll közelebb.

A mélyebb etimológiai vizsgálódás rámutat arra az érdekes helyzetre, hogy a japán nyelv a gazdaság és az üzlet szónak eleve erkölcsi tartalmat tulajdonít (Hiroike, 1976). Japánul a gazdaság: keizai, ami két írásjelből áll. 経 (kei) a világ harmonikus kormányzását jelenti, míg a 済 (zai) az emberek jólétének megteremtésére utal. Így mindkét jel számottevő morális értelmet hordoz. Az üzlet, menedzsment szó (keiei) hasonlóképpen két írásjel összetétele. Itt a (kei) azonos a fent említettel, és tulajdonképpen rövidített utalás a keizai (gazdaság) szóra. Az 営 (ei[itonamu vagy itoma-nashi]) pedig valaminek az elérése érdekében tett szüntelen erőfeszítések megtételét jelenti. Így a keiei szófejtő értelmezése valóságos etikai norma: erőfeszítéseket tenni a harmonikus társadalom kifejllesztéséért és az emberek jólétének szüntelen emeléséért.

A japán üzleti etika történeti kibontakozását Taka Iwao (Taka, 1997) nyomán öt korszakra oszthatjuk: az 1960-as évek közepét megelőző (1), a hatvanas és a hetvenes évek közepe közötti (2), a hetvenes évek második felét jelentő (3), valamint a nyolcvanas (4) és a kilencvenes évek (5) időszakára.

1. Az 1960-as évek közepéig a japán üzleti élet nem vette komolyan a vállalatok felelősségét a társadalom egésze iránt. A Meiji Restauráció (1868) után, és a II. Világháborút követően Japán a hangsúlyt a gazdasági fejlődésre és a növekedésre helyezte, ennek megfelelően vállalatai csak ritkán szenteltek külön figyelmet a társadalmi kérdéseknek.

A környezetszennyezésben kárvallott lakosság és az okozó vállalatok közti viszony jól jellemzi ezt a korszakot. A környezeti kárt okozó vállalat a szenvedő lakosok szimpátiájának elnyerése érdekében fizetett pénzt (mimaikin), vagyis nem kártérítésről vagy kompenzációról (baishokin) volt szó, ami a vállalat felelősségének elismerését jelentette volna.



Annak ellenére, hogy a gyakorlatban alig érvényesült az etikai szemlélet, ebben a korszakban is több gazdasági vezető és gondolkodó hívta fel a figyelmet a vállalkozói felelősségre. Közülük kiemelkedik a századelő filozófusa Hiroike Chikuru (1866–1938), aki éppen a dinamikus kapitalista kibontakozás idején az önző és autoriter gyakorlattal szemben az erényeket és a szélesebb társadalom iránti kötelezettségeket hangsúlyozta. Tanítása elsősorban a kis- és középvállalatokra gyakorolt hatást.

2. A hatvanas és a hetvenes évek közötti második szakaszban megváltozott társadalmi légkör kikényszerítette a vállalatok attitűdjének módosulását. A folyamatot a környezetvédő mozgalmak tevékenysége indította el, és a „négy nagy eset” néven ismert, a károsultak által megnyert perek során kristályosodott ki. A négy nagy eset mindegyike, a minamatai és a nigatai higanymérgezés, a toyamai kadmium mérgezés és a yokkaichi légszennyezés egyértelműen ráirányította a figyelmet a vállalatok társadalmi felelősségére, mivel a bíróság mind a négy esetben bizonyítottan találta, hogy a megfigyelhető egészségkárosodásokat a szóban forgó vállalatok okozták.

A törvényhozás területén is előrelépés történt, mivel 1967-ben megszületet a „Környezetszennyezés ellenőrzésének alaptörvénye”. A törvény hatályba lépését követően pedig 1971-ben létrehozták a Környezetvédelmi Ügynökséget, amely a jogszabályok végrehajtását ellenőrzi.

A radikális változásokat érzékelve a japán üzleti élet is elkezdte komolyan venni társadalmi felelősségét. A Keidanren (Japán gazdasági szervezetek szövetsége) és a keizai Doyukai (Japán vállalatvezetők szövetsége) rendre felhívta tagjainak figyelmét a „jóléti társadalomra irányuló menedzsment” gyakorlására.

3. A hetvenes évek második felében megtorpantak az üzleti etika széles körben történő elmélyítése irányában tett kezdeményezések. Az okok az olajválság kibontakozásában keresendők. Ebben az időszakban a japán vállalatok nagy mértékben függték az importált olajtól, ezért a függőségből adódó hátrányok leküzdésére fordították minden energiájukat. A vállalatok strukturális átalakítása, karcsúsítása idején háttérbe szorultak az etikai kérdések.

Erre az időszakra esett az a nagyszabású botrány, amelynek során kiderült, hogy a Lockheed repülőgépgyár több politikust és üzletembert vesztegetett meg gépeinek japán piacon történő sikeres értékesítése érdekében. Az eset kapcsán 1976-ban Kakuei Tanaka korábbi mi-

niszterelnököt is letartóztatták több társával „kenőpénzek” elfogadása miatt. A botrány a nyugati világban azonnal a gazdaságetikai szakkönyvek és szöveggyűjtemények egyik állandó esettanulmányává vált (Velasquez, 1992., Donaldson-Werhane, 1988 stb.), de érdekes módon Japánban egyáltalán nem adott lendületet az üzleti etikai szemlélet megerősödésének. Az olajválság leküzdésére történő koncentráció mellett ez azzal magyarázható, hogy a japánok az esetet elsősorban politikai, nem pedig üzleti botrányként élték meg.

4. A következő szakaszt a nyolcvanas évek ún. „buborékgazdasága” jelenti. Ebben az időszakban a többségében átstrukturált japán vállalatok kiváló teljesítményt nyújtottak, amit az állam gazdaságösztönző politikája csak tovább fokozott. A jó japán vállalati eredmények egybe estek a gazdaságetika nyugati divatba jöttével, így a japán gazdasággal ezidőtájt foglalkozó elemzések tág teret szenteltek a szigetország kulturális hagyományaiból, társadalmi és erkölcsi viszonyaiból építkező sajátos japán menedzser technikáknak. A Nyugat felismerte és nagyra értékelte a japán menedzsment és az alkalmazottak közti kooperatív viszonyt, a döntések konszenzusos jellegét és az egyéb, etikai vonatkozásokat magukban rejtő technikákat.

A japán üzleti élet szereplői részben a virágzó gazdaság, részben a külföldi elemzések hatásaként kezdték elkönyvelni magukban, hogy a japán menedzsment nemcsak hatékony, hanem etikus is. Ma már tudjuk, hogy a nyolcvanas évek kiemelkedő japán vállalati eredményei részben a túlfűtött „buborékgazdaságnak” voltak köszönhetőek, ami persze nem jelenti azt, hogy ne volnának igazak a japán vállalati rendszer erkölcsi értékeit kiemelő elemzések pozitív megállapításai.

5. A kilencvenes éveket gazdaságpolitikai szempontból két fő vonulat jellemzi. Az egyik jellegzetesség az, hogy a nyolcvanas évek föllendülése során megerősödött sikeres vállalatok mind inkább magukévá teszik az etikai szemléletet, sőt különböző emberbaráti kezdeményezéseket támogatnak vagy indítanak, és egyre nagyobb erőfeszítéseket tesznek az etikus, osztársadalmi szempontból felelős vállalat arculatának megteremtése érdekében. A főbb vállalkozói szövetségek, a Keidanren és a Doyukai is aktívan kiveszik részüket ezen etikai szemlélet ösztönzésében.

Az üzleti etika szempontjából a kilencvenes évek másik jellegzetessége a nagy, elsősorban pénzügyi botrányok sora, és a társadalom, valamint az üzleti



élet ezeket követő reakciója. A nyolcvanas évek végére kipukkadt a „buborékgazdaság”, a tokiói tőzsdén hirtelen esni kezdtek az árfolyamok, mind több vállalat került végzetes adósságszpirálba. A vállalatok és bankok egy része törvénytelen és erkölcstelen módokon kísérel megszabadulni adósságától, illetve a rossz kihelyezésektől, és ez a későbbi csődöket különösen feltűnővé tette.

A korábbi időszakok botrányaival szemben az egész társadalom előtt nyilvánvalóvá vált, hogy ezek a csődök a jellegzetes japán gazdasági viszonyokban és sajátos üzleti praktikákban gyökereznek. A közvélemény felháborodását csak fokozza, hogy eleinte az állam költségvetési forrásokból, vagyis az adófizetők pénzéből nyújtott, részben vissza nem térítendő támogatásokkal sietett a spekulációkban felelőtlenül részt vevő magánvállalatok megsegítésére.

A nyolcvanas évek fellendülése során a japán vállalatok jelentős részben külföldön ruháztak be, melynek során közvetlenül szembe találták magukat más kultúrákkal és etikai rendszerekkel. Ez gyakran surlódások és olyan botrányok forrása volt, mint például az USA Ohio államában épült Honda gyárban kirobbant eset a nődolgozók szexuális molesztálásával kapcsolatban. A kilencvenes évekre a japán vállalatok jórészt feldolgozták ezeket az eseteket és ráébredtek, hogy a minőség és versenyképes ár mellett a globalizálódó világban a siker egyik feltételévé vált a vállalatok etikai értelemben vett jó hírneve. Ennek megfelelően a japán cégek vállalati filozófiájában mind gyakrabban jut hely a nemzetközi felelősségvállalás, a globális környezeti értékek védelme iránti elkötelezettség, és egyéb etikailag releváns kategóriák számára.

A törvényhozás területén szintén jelentős lépések történtek a kilencvenes évek időszakában. Elfogadásra került a termékfelelősségi törvény, az új versenytörvény, és alapvetően átdolgozták a kereskedelmi törvényt, mégpedig a vállalatok vezetési strukturájának módosítására irányuló szándékkal.

A kilencvenes években a japán tudományos életben is jelentősen növekedett az érdeklődés a gazdasági etika iránt. Több egyetem indított üzleti etika kurzusokat, sőt a Reitaku Egyetem Közgazdasági Karán kötelező tárggyá vált. Tudományos társaságok alakultak a témakör figyelemmel kísérésére, mint például a Japanese Society for Business Ethics Study. Az interneten létrejött az Asia-Japan Business Ethics Network és több empirikus szociológiai vizsgálat igyekezett felmérni a vállalkozók és menedzserek erkölcsi attitűdjeit.

## Tradicionális japán értékek hatása

Felvetődik a kérdés, hogy milyen sajátos japán jellegzetességekre, hagyományokra épül a szigetország gazdasági etikája. Japán földrajzi fekvése, hosszú időn át tartó elszigeteltsége, nagy népsűrűsége, termőterületeinek szűkösége, valamint a természeti katasztrófák gyakori előfordulása mind-mind elősegítették a japánok alapvető készségét embertársaik értékelésére és segítésére. Ez a csoportorientáltság és együttműködési hajlam határozza meg a japánok erkölcsi irányultságát, és ez nyitott utat a különböző vallások etikai rendszerének sajátos szimbiózisához.

A vallások minden társadalomban hatást gyakorolnak az erkölcsi értékrend kialakítására, hiszen tanításuknak lényeges eleme a hétköznapi életvitelre szóló útmutatás. A japán társadalom hagyományos értékvilágát három egymás mellett élő vallás, a sintóizmus, a konfucianizmus és a buddhizmus erkölcsi befolyása formálta.

A sintóizmusnak nincs rendszeresen kifejtett etikai tanítása. Az „istenek útja” mitológiai nézetek és szokások foglalta, amelyek a legrégebbi időkben, még a kínai eszmék beszüremkedése előtti időkben származnak. Befolyása a gazdasági etikai értékrendre két szempontból figyelemre méltó. Az egyik az a hatás, amit a császári ház, a sintó kultusz központja iránti tisztelet fémjelez. Ez tudatosította a japánok értékrendjében a szigorúan érvényesülő alá- és fölérendeltségi viszonyokat, ami a vállalatok működésében is tetten érhető, és az emberi kapcsolatok gerincét alkotja.

A sintóizmus másik, gazdasági etikai hatás szempontjából lényeges tulajdonsága a természeti erők kultusza, a természettel és a környezettel kialakított harmonikus viszonyra törekvés. Ez elősegíti a környezet iránti felelősség kialakítását, és a harmónia igénye mint a „legfőbb jó” egyaránt áthatja a vállalat belüli és vállalatok között kialakuló kapcsolatokat.

A buddhizmus Kínán keresztül érkezett Japánba, ennek megfelelően a „mahajana” forma honosodott meg. A mahajana legfőbb parancsa a felebaráti szeretet passzív formája: a békétűrés, ártani nem akarás, lemondás, aszkétizmus. (Akaratlanul is eszükbe juthat erről a protestáns aszkézis, amelynek etikája szülte Max Weber szerint a „kapitalizmus” szellemét.)

A különböző buddhista szekták mind más gyakorlati útmutatást adnak a hétköznapi életre, de valamennyien Buddha eredeti nyolc útjából indulnak ki. Az etikus üzleti élet kialakítása szempontjából a nyolcból négy különösen



jelentős. A *helyes gondolkodás* megköveteli az élet objektív szemléletét, a döntések hatásainak felmérését, a jó és a rossz megkülönböztetését, vagyis a természetes erkölcsi törvények felismerését. A *helyes törekvés* jelenti azt a szándékot, hogy a helyes gondolkodás által felismert lehetőségek közül a jót válasszuk. A helyes cselekvés a jó döntés határozott megvalósítását igényli, míg a *helyes vizsgálódás* a folyamatos kontrollt, amely az önvizsgálaton túllépve az önnevelésre is kiterjed. Ez utóbbit különösen magas szintre fejlesztette a Zen buddhizmus, amely a szamuráj osztály közvetítésével mély gyökereket eresztett a japán társadalomban.

A buddhista tradíciók fenti jellegzetességei komoly fogódzót nyújtanak a japán üzleti etikának. Az askétizmus a megtakarításra és a források ésszerű felhasználására sarkall, a buddhizmus által előírt utak követése pedig az etikailag releváns vállalati döntések meghozatalában, folyamatos kontrollálásában és esetleges átértékelésében nyújt segítséget.

A japán hagyományos gondolkodás leginkább a konfucianizmus erős befolyásával hatott a szigetszág vállalati szokásaira, üzleti etikájára. Ez a hatás olyan erős, hogy egyesek konfucianista kapitalizmusnak nevezik a japán, illetve az egész kelet-ázsiai gazdasági modellt.

A konfucianizmus eredetileg és lényegét tekintve is inkább szociális etika vagy morálfilozófia, mint vallás. Konfuciusz célja az ősi társadalmi rend biztosítása volt az erkölcsök fenntartása által. A konfucianizmus ezért különösen hangsúlyozza a szilárd alapokon álló rendezett társadalom szükségességét. Ennek elérése érdekében pedig a kormányzatnak szán komoly etikai szerepet.

A konfucianista tanítás négy fő elven nyugszik. Az *első* szerint a társadalom stabilitását az emberek közti egyenlőtlen viszonyok alapozzák meg. Ilyenek az uralkodó-alattvaló, az apa-fiú, báty-öccs, férj-feleség, idősebb és fiatalabb barát. A *második* elv a családot teszi minden társadalmi szervezet alapjává és példaképévé. A *harmadik* elv a mások irányában gyakorolt erkölcsös viselkedést a kölcsönösségre és viszonyosságra építi fel. A *negyedik* elv szerint az erényes életnek része a folytonos önfejlesztés, aminek eszközei a tanulás, a szorgalom, a kitartás és az élet minden területén alkalmazott mértékletesség.

A konfucianizmus elmélete a társadalmi rétegződésről az üzletembert (kereskedőt) a legalacsonyabb rangú embernek tekinti. Részben ezzel magyarázza Max Weber a konfuciánus vonzaskörbe tartozó ázsiai országok gazdasági elmaradottságát. A trend azonban megfordult a XX. századra, és a konfucianizmus szemlélete dinamikus

gazdasági fejlődés kovácsa lett. Ez jórészt egy japán reformernek, Shibusawa Eiichinek köszönhető.

Shibusawa a XIX. század végén, XX. század elején több mint ötszáz japán vállalat megszervezésében vett részt. Tanulmányaiban és beszédeiben visszatérően olyan új üzleti etika megteremtésére szólította fel a szerveződjő japán tőkés réteget, amely a konfucianizmus bölcsességét ötvözi a modern nyugati üzleti módszerekkel. Shibusawa nem látott ellentmondást az üzleti tevékenység és a konfucianizmus között, és ezen nézetét Konfuciusz eredeti művei segítségével támasztotta alá. Konfuciusz eszerint nem ítélte el a profitteremtést vagy a kereskedelmet önmagában, hanem csak azt, ha ezen tevékenységeket önző módon és nem az egész közösség érdekében végzik. Shibusawa ennek megfelelően a konfucianizmus és a modern kapitalizmus ötvözetéből olyan sajátos japán üzleti etikai rendszert teremtett, amelyben az üzleti élet a közjót szolgálja.

A japán kapitalizmusban tehát már megszületésekor is jelen volt az erkölcsi szemlélet, és ez a hatás a II. világháborút követő dinamikus fejlődési szakaszban, és japán jelenlegi gazdasági nagyhatalmi státusa mellett is megmaradt.

#### Néhány pozitív és negatív jelenség a gyakorlatban

Nagy általánosságban elmondhatjuk, hogy a japán nagyvállalatok tőkepiaci viselkedésére ugyanúgy a célracionális, egoista viselkedés a jellemző, mint egyéb országok fejlett piacgazdasági környezetben tevékenykedő vállalataira. Ezzel szemben a klasszikus japán vállalati formák munkapiaci viselkedésükben nagymértékben támaszkodnak a társadalom erkölcsi tradícióinak tiszteletben tartására. A fenti megállapítások hangsúlyozottan általánosítások, és különösen az 1990-es évek közepétől kezdve beinduló gazdasági szerkeztváltást követően érezhető bizonyos módosulás. Az egyre nagyobb figyelmet követelő gazdaságetikai szemlélet tőkepiaci vonatkozásokban is éreztetni kezdi hatását, így például a beruházások előtti környezetvédelmi megfontolások fontos szerepet kapnak. Ugyanakkor a munkapiaci területen lazulni látszik a hagyományos modell, megkérdőjeleződött például a teljes életre történő foglalkoztatás gyakorlata.

A japán vállalatok munkaszervezése, felépítése a közelmúlt változásai ellenére még sokáig magán viseli a „konfuciánus vállalat” erkölcsi vonatkozású jellegzetességeit. A szigorú alá-fölé rendeltség ellenére



gyakran alulról induló konszenzuszos döntéshozó technikák (ringi, nemawashi), a rotáción alapuló folyamatos szakmai továbbképzés, a kölcsönösségre és viszonyosságra épülő kötelességtudat (giri) és hasonló sajátosságok többnyire mind pozitív példák a nyugati gazdaságtudomány számára. A japánok számára a hagyományos értékek felépülő rendszer természetes, ezért a szigetország gazdaságtudománya a dolgozókat mint erkölcsi személyeket megillető, nyugati típusú jogokra koncentrál. Ebből a nézőpontból is érdemes felhozni néhány példát, mivel Magyarországon inkább a kép pozitív oldala ismert.

A szigorú alá-fölé rendeltségi struktúra gyakran gátolja a dolgozók kreativitásának kifejlődését, korlátozza a szabad gondolkodást. A független vélemény kialakítása komoly nehézségekbe ütközik ott, ahol a viták során feltétlenül elvárják a vezetői vagy közös álláspont elfogadását (tatemae). A nyílt és szabad kommunikáció etikai értékének kibontakozási lehetősége így a „konfucianista vállalatnál” nem a legjobb.

A konszenzuszos döntéshozatal nem teszi lehetővé az egyéni erkölcsi felelősség vállalásának kifejlődését, sőt gyakran a vállalat egyes részlegeinek a felelőssége sem válik nyilvánvalóvá.

A családi szellem hagyományos értékének alkalmazása a japán vállalatoknál olyan sokat emlegetett jellegzetességeket von maga után mint a munkahelyi biztonsági berendezések magas színvonala, az egészségügyi ellátás kiemelkedő volta stb. Ugyanakkor tény (Wokutch, 1992), hogy a vállalat nem teljes jogú alkalmazottai (részmunkaidősök, szezonális munkát végzők, valamilyen szinten bedolgozók) körülményei biztonsági és egészségvédelmi szempontból nagyon kedvezőtlenek.

Hasonlóképpen problémás a nők, egyes kisebbségi csoportok (pl. az ainuk) és a külföldiek helyzete. Az egyenlő elbírálás elve esetükben többnyire nem érvényesül.

A hagyományos japán erkölcsi értékek nemcsak individuálistikai szempontból rejthetnek veszélyeket, hanem túlzásba vitelük komoly diszfunkcióhoz, és ennek ellensúlyozására etikátlan magatartáshoz vezet. Ennek egyik példája a feltétlen harmóniára törekvés, a kudarcok leplezése árán is. Az ilyen külső harmónia megőrzése érdekében tett folyamatos etikátlan tranzakciók vezettek a Yamaichi Securities értékpapír-forgalmazó vállalat összeomlásához a közelmúltban. A Yamaichi az állítólag más japán brókercégek által is folytatott, „tobashi”-ként ismert gyakorlat során a kiemelt ügyfelek veszteséget okozó részvényeit – éppen esedékes mérlegüket kozmetikázandó – átmenetileg egy másik kliens számlájára ter-

helték, ahonnan aztán némi felárral visszavásárolták. Mindez jól működött az 1980-as években a tokiói tőzsde szárnyalása idején, de a kilencvenes években már csak veszteséget termelt, és szükségszerűen az összeomláshoz vezetett.

Hasonlóképpen a hamis harmónia áll a „sokaiya”-k tevékenységének hátterében, ami rendszeres botrányok kiváltója. Legutóbb 1997. tavaszán a Nomura cég és a Dai Ichi Kangyo bank esete került az érdeklődés középpontjába. A sokaiya-k többnyire mint képzett környezet-értékelő jártasak a vállalatok pénzügyeiben, és kisorsz-venyesként megjelennek a részvénytársaságok közgyűlésein. Ezen közgyűlések legkritikusabb mozzanata a felső menedzsment által beterjesztett jelentés teljes konszenzussal történő elfogadása, amit természetesen semmilyen törvény nem ír elő, de a társadalom elvárja a harmónia megőrzése érdekében. A vállalatok pedig sok esetben hajlandók súlyos összegekkel vagy különböző kedvezményekkel engedni a sokaiya-k zsarolásának, ami jellegzetesen mutatja a harmóniára törekvés diszfunkcióját.

## Keidanren

### „A helyes vállalati viselkedés Chartája”

Még a nyolcvanas évek nagy bank- és értékpapírbotrányai sarkallták arra a Keidanrent, a japán gazdasági vállalkozások szövetségét, hogy létrehozza az etikus vállalkozásokra vonatkozó ajánlását. Az 1991. szeptemberében kibocsátott „Helyes vállalati viselkedés chartáját” Hiraiwa Gaishi vezetésével dolgozta ki a Keidanren Versenypolitikai Bizottsága. Az ajánlást szétküldték a tagvállalatoknak és szervezeteknek azzal a kéréssel, hogy alaposan vizsgálják felül tevékenységüket az ajánlás fényében. (Jetro, 1993)

A Charta kifejezi a Keidanren elkötelezettségét a tisztességes, nyílt, felelősségteljes és etikus üzleti élet iránt belföldi japán, és nemzetközi vonatkozásban egyaránt. Egyensúly megteremtésére törekszik a vállalati tevékenység és az állampolgárság élete között.

A Charta három csoportba rendezett tizenöt pontban foglalja össze a helyes viselkedés alapját képező elveket. Az első csoport a vállalatokat ösztönzi jó állampolgárként a következő hét elv betartására:

1. Minőségi termékek és szolgáltatások biztosítása;
2. Az alkalmazottak számára minél teljesebb és kényelmesebb élet megteremtése;
3. A környezetvédelem szem előtt tartása;
4. A civil szféra támogatása emberbaráti és egyéb tevékenységgel;



5. Részvétel a társadalom jólétének fejlesztésében;
6. A társadalmi normáktól eltérő viselkedéstől való tartózkodás, beleértve a normákat megsértő különböző szervezetekkel való együttműködést;
7. A társadalommal való folyamatos párbeszéd előmozdítása.

Öt elv a tisztességes üzleti gyakorlatra ösztönzi a vállalatokat:

1. A törvények betűjéhez és szelleméhez történő ragaszkodás;
2. A vállalat tevékenységének átláthatóvá tétele, a tisztességtelen versenytől és profitszerzéstől való tartózkodás;
3. Teljes felelősségvállalás a vállalati tevékenységért és döntésekért, a veszteség és profit tisztességes és átlátható szabad verseny során történő alakítása. Tartózkodás a kockázatok és veszteségek más vállalatokra hárításától, valamint a kormányzati szervekkel történő olyan kapcsolatoktól, amelyek összejátszásnak tekinthetők.
4. Az információk törvényes úton történő beszerzése és tisztességes felhasználása.
5. Olyan nemzetközileg elfogadott üzleti gyakorlat kialakítása, amely a tisztességes és a nyílt áttekinthetőség szempontjainak megfelelően tekintetbe veszi a már régóta általánosan elfogadott rendszereket és gyakorlatokat.

A vezető beosztásban levő menedzsereket *három* viselkedési elv betartására ösztönzi:

1. Személyesen működjön közre a charta végrehajtásában.
2. Kísérje figyelemmel, hogy az alkalmazottak tájékozódjanak a lényeges érvényben levő törvényekről és a charta szelleméről. Biztosítsa a továbbképzésüket úgy, hogy tudatában legyenek a vállalat társadalmi szerepvállalásának és mindazon értékeknek, amit a vállalat nyújt a társadalomnak.
3. Állítson fel olyan szervezeti egységet a vállalatban belül, amelyik ellenőrzi a vállalati viselkedést, fokozza a pénzügyi ellenőrzést és büntetést, ha a vállalati viselkedés illegális, tisztességtelen vagy valamilyen társadalmi normát sért.

A charta közzététele után öt évvel a Keidanren úgy ítélte meg, hogy a Japán vállalatok belső és nemzetközi környezete, a globalizálódó gazdaság és nem utolsósorban a tisztességtelen vállalati viselkedés számtalan esetének nyilvánosságra kerülése, sőt botrányai szükségessé teszik a charta átdolgozását. Az indokokat az újrafogalmazott charta bevezetője *hat* pontban foglalja össze. Elsőként utal arra, hogy a háború utáni társadalmi-

gazdasági rendszer határaihoz érkezett, sőt a további fejlődés gátjává vált, ezért alapvető reformokra van szükség. Másrészt, a vállalati viselkedést globális perspektívából kell nézni. Harmadsorban, az információs hálózatok rohamos fejlődése a vállalati etika új szemléletét követeli meg, amely sokkal innovatívabb menedzséri módszereket igényel. A negyedik indok szerint korunk szükségessé teszi a menedzsment számára az üzleti tevékenység során a környezetvédelemre és az emberbaráti tevékenységre szentelt figyelmet. Ötödikként említésre kerül a termékminőségi Törvény (Product Liability Law) és a Kereskedelmi Kódex (Commercial Code) életbe lépése, amely megköveteli a vállalatoktól, hogy növeljék felelősségvállalásukat és fokozottabban nyílt és áttekinthető tevékenységet folytassanak. A hatodik érv a deregulációval kapcsolatos, amelynek során a vállalatok egyre kevésbé támaszkodhatnak a kormányzatra, és a korábban állami szférának tekintett feladatok ellátásában is felelősséget kell vállalniuk.

A Charta átdolgozásának és felülvizsgálatának munkálataira a fenti érvek alapján a Keidanren Vállalati Viselkedés Bizottságán belül külön albizottság alakult 1996 nyarán Toshi Ononak, a NEC vállalat ügyvezető alelnökének vezetésével.

„A Helyes Vállalati Viselkedés Chartájának Albizottsága“ munkáját azzal kezdte, hogy széles körű felmérést készített a vállalati etikáról és a vállalatok viselkedéséről. A kérdőívet a Keidanren minden tagvállalatának elküldték 1996. szeptemberében és októberében. A megkérdezettek 44 %-a küldött választ, amely egyértelműen mutatta, hogy a charta és a benne lefektetett elvek megismertetésére további erőfeszítések megtétele szükséges. A válaszadóknak alig több mint fele jelezte, hogy olvasta és jól ismeri a chartát. Arról, hogy a vállalatban belül is tett lépéseket a charta megismertetésére, 45 % számolt be. A beérkezett válaszoknak 74 %-a ugyan jelezte, hogy vállalata valamilyen formában kialakította a vállalati etika és viselkedés szabályrendszerét, de ez mindössze 30 %-ban jelentett olyan külön általános etikai kódexet, amelyet a vállalat szervezeti és működési szabályzatától függetlenül fogalmaztak volna meg.

A kérdőíves vizsgálat eredményeinek elemzése, valamint beérkezett egyéb értékelések és javaslatok segítségével a bizottság megfogalmazta az új chartát, amelyet az Igazgatótanács 1996. december 17-én fogadott el. A bevezető fejezettel kezdődő és végrehajtási útmutatóval záródó ajánlás középső részét alkotják az új charta pontokba szedett elvei:



## A Keidanren chartája a helyes vállalati viselkedésről

A vállalatoknak, azonkívül, hogy gazdasági egységként tisztességes versenyben profit szerzésre törekednek, hasznosnak kell lenniük az egész társadalom számára. Ennek érdekében a vállalatoknak tartaniuk kell magukat a következő tíz elvhez, a kül- és belföldi törvények betűjéhez és szelleméhez, valamint a nemzetközileg elfogadott szokásokhoz, és társadalmilag felelős módon kell viselkedniük.

1. A vállalat társadalmilag hasznos termékeket és szolgáltatásokat fejleszt ki és nyújt, a biztonsági szempontok teljes körű figyelembevételével.

2. A vállalat tisztességes, átlátható és szabad versenyben vesz részt. Egészséges és tiszta kapcsolatokat tart fenn a kormányzattal és a politikával.

3. A vállalat nemcsak a részvényesekkel, hanem az egész társadalommal kommunikál, amikor saját kezdeményezésére és tisztességes módon közreadja a vállalatra vonatkozó információkat.

4. A vállalat elismeri, hogy a környezetvédelmi problémák leküzdése alapvető a vállalat léte és tevékenysége szempontjából, határozott és önkéntes lépéseket tesz az ilyen jellegű feladatok megoldására.

5. A vállalat mint a közösség jólétéért dolgozó polgárok meghatározott csoportja aktívan részt vesz emberbaráti tevékenységekben.

6. A vállalat igyekszik lehetővé tenni alkalmazottainak, hogy értékes és kényelmes életet éljenek. Ennek érdekében biztonságos és kellemes munkakörülményeket teremt, elismeri az alkalmazottak méltóságát és egyéniségét.

7. A vállalat szilárdan ellenáll az antiszociális erőknél és szervezeteknek, amelyek a társadalom rendjét és biztonságát fenyegetik.

8. Külföldön végzett tevékenysége során a vállalat elfogadja az adott ország kultúráját és szokásait, és úgy működik, hogy hozzájáruljon a helyi fejlődéshez.

9. A vállalat vezetői – felismerve, hogy tőlük függ a jelen charta megvalósítása – kezdeményező módon lépnek fel: a charta létezésének ismeretében példát mutatnak, hogy a vállalati rendszer összhangba kerüljön a charta szellemiségével, és megvalósulhasson az etikus vállalat.

10. Ha a szabályozást megszegik, a vállalati vezetők megkeresik a megfelelő megoldást az okok tisztázására és az újbóli előfordulás megakadályozására. A lényeges információkat azonnal nyilvánosságra hozzák,

szigorú büntetéseket szabnak ki a felelősség megállapításával, saját magukat is beleértve.

Ha összehasonlítjuk a charta régi és új formáját, lényeges különbségekre figyelhetünk föl. Az elveket megfogalmazó pontok a korábbinál egyszerűbb szerkezetet és hétköznapiabb megfogalmazásokat alkalmaznak. A korábbi megfogalmazás három csoportba sorolt tizenöt elve helyett az új charta tíz pontban foglalja össze a vállalat fogyasztók, részvényesek és tulajdonosok iránti felelős magatartásának elveit.

Az új charta a megfogalmazott elveket keretbe foglalja egy bevezető fejezettel és egy végrehajtási útmutatóval. Ezek célja a hatékonyabb alkalmazás elősegítése.

A bevezető fejezet azon kívül, hogy elmagyarázza a charta megjelentetésének és átdolgozásának szükségességét, lényeges szemléleti változást is hordoz. A bevezetés ugyanis fogadalomszerű megfogalmazással zárul: „A Keidanren tagvállalatai egyetértésben kijelentik, hogy a Helyes Viselkedés Chartája saját vállalatuk viselkedésének alapvető kritériuma lesz.” Ezáltal a charta az összes tagvállalat egyetértését és elkötelezettségét fejezi ki, szemben a korábbi ajánlás jelleggel.

Miközben a charta irányelveinek megfogalmazása egyszerűsödött, és kifejezetten az általánosan érvényes elvekre koncentrált, a végrehajtási útmutató széles körűen biztosítja az egyes elvek értelmezéséhez szükséges háttérinformációkat, az elveket érintő alapvető vállalati megközelítési lehetőségeket egészen a részletes akciótervekig, amelyeket az egyes vállalatok referenciaként használhatnak saját végrehajtási tervük elkészítése során. A charta második pontjával, a tisztességes, átlátható, szabad versennyel és a politikai és kormányzati szférával fenntartandó egészséges viszonytal kapcsolatban a végrehajtási útmutató részletes és konkrét javaslatokat tesz olyan vállalati kézikönyv összehasonlítására, amely figyelemmel kíséri a monopóliumellenes törvények folyamatos, betartását, a beszerzések és egyéb tranzakciók lebonyolítását. Az útmutató a korábbi kormányzati tisztviselők alkalmazásával kapcsolatos vállalati álláspont kialakításához is konkrét ajánlásokat tesz. A charta hatodik pontjával, a biztonságos és kellemes munkakörülményekkel és az alkalmazottak személyi méltóságával kapcsolatban a végrehajtási útmutató például olyan kérdésekre tér ki, mint az AIDS kihívására adandó válasz, az alkalmazottak szexuális zaklatásának esetei, vagy az idegen országokban dolgozó alkalmazottak biztonságának szavatolása.

Az új charta elődjével szemben konkrétan utal a globalizáció növekvő jelentőségére azáltal, hogy minden



pontját kül- és belföldön egyaránt irányadónak tartja. Nem egyszerűen tilalmak és szabályok összessége, hanem pozitív, orientáló jellege van, amely alkotói szerint már a huszonegyedik századra tekint.

A Keidanren kezdeményezése a charta létrehozására mindenképpen jelentős figyelemfelkeltő szerepet játszott a japán vállalatok etikai reflexiójában, az átdolgozás és új formába öntés pedig, miután különös figyelmet szentel a hatékony alkalmazás eszközeinek is, remélhetőleg konkrét, érzékelhető eredményeket hoz majd.

#### Irodalomjegyzék

- Boye Lafayette De Mente: Japanese Etiquette & Ethics in Business (MCB University Press & Orient Pacific Century, 1997)
- Donaldson, Th.–Werhane, P.: Ethical issues in business (Englewood Cliffs, 1988)
- Dunfee, T.–Nagayasu, Y.: Business ethics: Japan and the global economy (Kluwer Academic Publishers, 1993)
- Gould, Stephen: The Buddhist Perspective on Business ethics (Journal of Business Ethics 1995/1)
- Hiroike, Chikoro: A Collection of Hiroike's Work (The Institute of Moralogy, é.n.)
- Jetro: Meeting the challenge – Japanese kaisha in the 1990s (Jetro, 1993)
- Kaku, Ryuzaburo: Plan for Building a New Country: Toward an Ethical Nation (Toyo Keizai Inc., 1992)
- Kaku, Ryuzaburo: Kyosei–A Concept that will Lead the 21st Century (internet változat: <http://www.canon.co.jp/philosophy/mokuji-e.html>, 1995-97)
- Keidenren Charter for Good Corporate Behavior (Keidenren, 1996)
- Kern, Peter: Ethik und Wirtschaft (Peter Lang Verlag, Frankfurt am Main, 1990)
- Kobayashi, Hiroaki: Das Geheimnis Japanischer Unternehmensführung (Würzburg, 1987)
- Koslowski, Peter: Prinzipien der ethischen Ökonomie (Tübingen, 1988)
- Lee, Ch-Y.-Yoshihara, H.: Business Ethics of Korean and Japanese Managers (Journal of Business Ethics 1997/1)
- Marosi Miklós: Japán vállalatok vezetése és szervezése (Budapest, 1985)
- Marosi Miklós: A japán és a koreai vállalati menedzsment (Budapest, 1995)
- Minus, Paul M. (ed.): The ethics of business in a global economy (Kluwer AP, Boston/Dordrecht/London, 1993)
- Morishima, Mochi: Why Japan Succeeded? Western Technology and Japanese Ethos (Cambridge University Press, 1982)
- Steinmann, H.–Löhr, A.: Unternehmensethik (Stuttgart, 1991)
- Taka, Iwao: Business ethics: A Japanese view (Business Ethics Quarterly 1994/14)
- Taka, Iwao: Business ethics in Japan (Journal of Business Ethics 1974/14)
- Taka, I.–Dunfee, Th.: Japanese Moralogy as Business Ethics (Journal of Business Ethics 1997/5)
- Tarján Gábor: Japán gazdasági sikerek a gazdasági etika tükrében (Közgazdasági Szemle, 35. 1988/7-8.
- The Caux Principles (Internet változat: <http://www.busag.com/wordethics/cauxround.html>)
- The Institute of Moralogy: Moralogy keiei gonron (Kashiwa, 1984)
- Velasquez, Manuel: Business Ethics (Englewood Cliffs, 1982)
- Wokutch, Richard: Worker Protection Japanese Style... (Ithaca, 1992)